

Meisel, Klaus

## Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung

Klieme, Eckhard [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: *Qualitätssicherung im Bildungswesen*. Weinheim u.a. : Beltz 2008, S. 108-121. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 53)



Quellenangabe/ Reference:

Meisel, Klaus: Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung - In: Klieme, Eckhard [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: *Qualitätssicherung im Bildungswesen*. Weinheim u.a. : Beltz 2008, S. 108-121 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-72729 - DOI: 10.25656/01:7272

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-72729>

<https://doi.org/10.25656/01:7272>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipt.de](mailto:pedocs@dipt.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Zeitschrift für Pädagogik · 53. Beiheft

# **Qualitätssicherung im Bildungswesen**

Eine aktuelle Zwischenbilanz

Herausgegeben von  
Eckhard Klieme und Rudolf Tippelt

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, bei der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

©2008 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
Herstellung: Klaus Kaltenberg  
Gesamtherstellung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza  
Printed in Germany  
ISSN 0514-2717  
Bestell-Nr. 41154

# Inhaltsverzeichnis

*Eckhard Klieme/Rudolf Tippelt*

Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz .....	7
---	---

## Bereiche

*Wolfgang Tietze*

Qualitätssicherung im Elementarbereich .....	16
--	----

*Hartmut Ditton*

Qualitätssicherung in Schulen .....	36
-------------------------------------	----

*Olaf Köller*

Bildungsstandards in einem Gesamtsystem der Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulsystem Deutschlands .....	59
--	----

*Thomas Olk/Karsten Speck*

Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik .....	76
--	----

*Philipp Gonon*

Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz .....	96
--	----

*Klaus Meisel*

Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung .....	108
---	-----

*Lutz von Rosenstiel*

Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung .....	122
---	-----

*Andrä Wolter/Christian Kerst*

Akkreditierung als Verfahren der Qualitätssicherung von Studiengängen in Deutschland. Eine Policy-orientierte Analyse .....	135
--	-----

*Bernhard Schmidt*

Qualität der Lehre an Hochschulen .....	156
---	-----

*Rudolf Tippelt*

Qualitätsstandards und Forschungsevaluationen in der Erziehungswissenschaft .....	171
---	-----

## **Implementierung von Qualitätssicherung**

*Helmut Fend*

Dimensionen von Qualität im Bildungswesen. Von Produktindikatoren zu  
Prozessindikatoren am Beispiel der Schule ..... 190

*Esther Berner/Jürgen Oelkers/Kurt Reusser*

Implementation von Bildungsstandards: Bedingungen des Gelingens  
(und Scheiterns) aus internationaler Sicht ..... 210

*Klaus Meisel*

# Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung

## 1. Der aktuelle Qualitätsdiskurs in der Weiterbildung

Seit mittlerweile mehr als einem Jahrzehnt gibt es in der fachöffentlichen Auseinandersetzung der Weiterbildung einen kontinuierlichen Diskurs zu Fragen der Qualität, der Qualitätssicherung, der Qualitätsentwicklung und geeigneten Umsetzungsformen des Qualitätsmanagements (vgl. Gnahs 1996; Küchler/Meisel 1999; Heinold-Krug/Meisel 2002; Balli/Krekel/Sauter 2004; Hartz/Meisel 2006). Qualität ist nicht nur generell das Leitkonzept des allgemeinen Bildungsdiskurses (vgl. Terhart 2000, S. 809; Bühlow-Schramm 2006); die Debatte zur Qualität beherrschte in der Weiterbildung auch die inhaltlichen, organisationsbezogenen und ordnungspolitischen Auseinandersetzungen der letzten Jahre. Dabei zeigt sich, dass der Umgang mit dem Qualitätsbegriff nicht einheitlich ist. Unter Qualität wird häufig verstanden:

- das herausragende Praxisbeispiel (good practise),
- eine nachvollziehbare effiziente und kundenorientierte Gestaltung von Organisation und Prozessen,
- eine Weiterbildung, die in Inhalt und Methode dem Bedarf und den Teilnehmererwartungen gerecht wird.

Während Qualitätssicherung nur die Sicherung bereits vorhandener Qualität meint, zielt die Qualitätsentwicklung darüber hinaus auf einen Prozess der kontinuierlichen Reflexion der Bedingungen für Qualität und deren ständige Verbesserung. Dem Qualitätsmanagement wiederum liegt die Vorstellung zugrunde, dass Qualität systematisch durch ein bestimmtes Managementhandeln beeinflusst werden kann (vgl. Meisel 2001, S. 111f.).

Die Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung wurde in den letzten Jahren auch auf unterschiedlichen Ebenen geführt (vgl. Kuper 2002, S. 539). Sie bezieht sich zum einen auf die Ebene des Weiterbildungssystems als Ganzes. Hier geht es um die Frage des gesellschaftlichen Bedarfs, der Systemausgestaltung und der Ressourcenbereitstellung sowie entsprechender ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Zum anderen bezieht sie sich auf die Organisationsebene, also in erster Linie auf die Organisationsstrukturen und -abläufe. Drittens gibt es einen Diskurs, der sich auf die Gestaltung der erwachsenenpädagogischen Interaktion, also um die besondere qualitative Ausgestaltung des Lehrens und Lernens mit Erwachsenen konzentriert. Die hier vorgenommene grobe Restrukturierung des Qualitätsdiskurses in der Weiterbildung bedeutet nicht, dass die ge-

fürten Diskussionen sich eindeutig der einen oder anderen Ebene zuordnen ließen. Das Gegenteil ist der Fall: Die Schwerpunktsetzungen variieren zeit- und interessenbezogen. Die Auseinandersetzungen finden in den unterschiedlichen Akteursgruppen mit unterschiedlichen Akzentuierungen statt. So wird beispielsweise die Diskussion in der beruflichen Weiterbildung anders geführt als in der allgemeinen Weiterbildung. In der Familienbildung konzentrieren sich die Auseinandersetzungen auf andere Schwerpunkte (vgl. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001) als etwa in der politischen Weiterbildung (vgl. Meisel 2005). Bei den Einrichtungsleitungen stehen primär Fragen der Institutionssicherung im Vordergrund. Für die praktisch-pädagogisch in der Weiterbildung Tätigen geht es eher um die professionelle Bewältigung des Paradigmenwechsels von der „Belehrungspädagogik“ zur „Ermöglichungsdidaktik“ (vgl. Arnold/Schüßler 2003). Die Weiterbildungsnachfrager haben wiederum noch einen anderen Blick auf die Qualitätsfragen. Je teurer für die Teilnehmenden die Angebote werden, desto mehr rücken Fragen nach der Qualität in den Mittelpunkt des Interesses (vgl. Meisel 2001, S. 110).

Grundsätzlich kann man eine inhaltliche, eine professionstheoretische, eine ökonomische und eine ordnungspolitische Orientierung in den Auseinandersetzungen unterscheiden (vgl. Hartz/Meisel 2006, S. 7f.):

- Inhaltlich geht es um Fragen des Selbstverständnisses, der Ziele und der Aufgaben der Weiterbildung im Kontext des lebenslangen Lernens.
- Professionstheoretisch steht das Problem der Sicherstellung und der Entwicklung der erwachsenenpädagogischen Qualität sowie eines professionsangemesseneren Handlungssystems von Qualitätsentwicklung im Vordergrund.
- Ökonomisch geht es um Marktanteile, Finanzierungsmöglichkeiten und Effizienz.
- Ordnungspolitisch werden Fragen der Transparenz des Verbraucherschutzes, der Anerkennung und der finanziellen Förderung behandelt.

In Anlehnung an Luhmann und Schorr interpretiert Kuper (2002, S. 536) das erstarkende Interesse an Qualität als eine semantische Begleitung tiefgreifender struktureller Veränderungen im Bildungssystem. Eine solche Einschätzung wird auch von den Ergebnissen einer Delphi-Studie zu Veränderungen im Bildungswesen bestätigt, wonach die Behandlung der Qualitätspolitik und des Qualitätsmanagements als ein Motor für die Veränderungen im Bildungswesen gesehen werden (vgl. Stock u.a. 1998, S. 76ff.). Bezogen auf die Weiterbildung deckt sich diese Interpretation mit einer früheren Feststellung von Faulstich (1991, S. 572), wonach eine Intensivierung der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung immer im Zusammenhang mit grundlegenden Gestaltungsfragen des Weiterbildungssystems zu sehen ist.

Der thematische Diskurs rund um die Qualitätssicherung, das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung wurde also auf unterschiedlichen Ebenen geführt, aus unterschiedlichen Perspektiven aufgegriffen und dementsprechend inhaltlich anders akzentuiert. Dabei gibt es zahlreiche Wechselbezüge und Rückkoppelungseffekte zwischen den einzelnen Ebenen und den einzelnen Interessen. Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, dass die weiterbildungsspezifischen Auseinandersetzungen zur

Qualitätsentwicklung in einem im Vergleich mit den anderen Säulen des Bildungssystems wenig professionalisierten Bildungssektor mit besonderen Spannungsfeldern geführt werden. Dabei handelt es sich zum einen um eine Verschiebung der Schnittstelle zwischen staatlicher Ordnungspolitik und Selbstregulierung des Marktes. Zwar agiert die Weiterbildung schon seit längerem in einem mehrfach geteilten Weiterbildungsmarkt (vgl. Friebe 1993), doch orientieren sich ihre Handlungsgrundsätze immer stärker an Marktprinzipien, weshalb marktorientierte Qualitätsdimensionen (z.B. Tests und Qualitätssiegel) an Bedeutung gewinnen. War es früher für Anerkennung und Finanzierung bedeutsam, dass eine Einrichtung eine staatliche Anerkennung hatte, so ist es heute entscheidender, ob sich eine Weiterbildungseinrichtung einer externen Zertifizierung unterzogen hat. Stand also früher dem Staat quasi ein Monopol der Anerkennung zu, ist dieses Recht nun tendenziell an private Zertifizierungsgesellschaften übergegangen. Nicht zuletzt deshalb muss auch auf interne Spannungsfelder in den Weiterbildungseinrichtungen verwiesen werden. Einerseits wird gerade von öffentlichen Zuwendungsgebern eine erhöhte Wirtschaftlichkeit in der Arbeit gefordert und die öffentliche Finanzierung erheblich reduziert (vgl. Kühlenkamp 2003, S. 25ff.), andererseits erfordern Qualitätsentwicklungsprozesse in der Regel einen zusätzlichen Ressourcenbedarf (vgl. Schöll 1996, S. 92ff.). Die strategischen und konzeptionellen Auseinandersetzungen mit der Qualitätsentwicklung sind also eingebettet in einen allgemeineren Strukturwandel der Weiterbildung (vgl. Meisel 2007, S. 106ff.). Da die Diskussionen aus unterschiedlichen Perspektiven und mit differierenden Interessen geführt werden, erscheint die Qualitätsdebatte in der Weiterbildung häufig diffus und unübersichtlich.

## **2. Rückblick: Mehr Qualität durch Professionalisierung**

Die Bemühungen um eine Verbesserung der Weiterbildungsqualität sind älter als der aktuelle Qualitätsdiskurs. Sie waren früher nur nicht immer mit dem Qualitätsbegriff verbunden. Eher waren Qualitätsanstrengungen mit Professionalisierungsanstrengungen verknüpft (vgl. Giesecke 1997). Beispielsweise waren mit dem Ende der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelten Baukastensystemen im fremdsprachlichen und naturwissenschaftlichen Unterricht zur Förderung des systematischen Lernens Erwachsener immer auch gezielte Anstrengungen zur Evaluation verbunden (vgl. Gerl/Pehl 1983). Die Einrichtung der Diplomstudiengänge oder die Entwicklung von Selbststudienmaterialien für neben- und hauptberufliche pädagogische Mitarbeitende in der Weiterbildung waren Ausdruck zunehmender Bemühungen um die Qualifizierung Personals, also auch um die Qualität des professionellen Handelns. Professionalisierungsbemühungen einerseits und die Anstrengungen zur Qualitätsentwicklung andererseits waren in der Weiterbildung eng miteinander verbunden. Erhard Schlutz hat darauf verwiesen, dass – professionstheoretisch gesehen – Qualitätssicherung ein Ziel aller Professionalisierungsbemühungen gewesen sei und insofern Professionalität und Qualität in einem engen Verhältnis zueinander stehen. „Mehr Qualität durch Professionalisierung und Professionalität meint



1. mehr Programmqualität durch theoretische Reflexion, Bedarfsermittlung, Transparenz, Systematik, curriculare Bausteine mit Fach- und Wissenschaftsorientierung;
2. mehr Durchführungsqualität durch Teilnehmerberatung, Dozentenauswahl und -fortbildung, Begleitmaterialien, Kurshospitationen usw.;
3. mehr Ergebnisqualität durch operationalisierte Tests und Prüfungen, durch Befragungen der Beteiligten und Programmevaluation“ (Schlutz 1996, S. 28).

Auch für die Weiterbildungspolitik sind die Qualitätsfragen im Grunde genommen nichts gänzlich Neues. Auf öffentlich diskutierte Qualitätsmängel wurde je nach Zuständigkeit punktuell mit Gesetzen und Erlassen reagiert. So hatte eine öffentliche Kritik an mangelnder Fernunterrichtsqualität den Staat bereits in den siebziger Jahren mit dem Fernunterrichtsgesetz (1974) zu einem ordnungspolitischen Eingriff veranlasst. Auch die Bundesagentur für Arbeit hat mit umfangreichen Träger- und maßnahmebezogenen Anforderungskatalogen in Erlassen versucht die Qualität in der außerbetrieblichen beruflichen Weiterbildung zu sichern (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1999). Trotz zusätzlicher Qualitätsüberprüfungen ist es ihr aber nicht gelungen, erhebliche Qualitätsmängel in der beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern gleich nach der deutschen Einigung zu verhindern (vgl. Sauter 1992). Vor dem Hintergrund dieser Situation hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Jahr 2002 im Rahmen des Sozialgesetzbuches eine entsprechende Gesetzesänderung ausgearbeitet, nach der Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung eine Qualitätszertifizierung nachweisen müssen (§§84ff. SGB III). Die nun gültige Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung (AZWV) vom 16. Juni 2004 legt das Zulassungsverfahren von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Bildung nach dem Dritten Sozialgesetzbuch fest. Demnach müssen sowohl Träger als auch Maßnahmen, die von der Bundesagentur für Arbeit gefördert werden, einer Prüfung durch so genannte fachkundige Stellen unterzogen werden. Die Anforderungen beziehen sich zum einen auf die Trägerebene. Sie müssen ein wirksames Qualitätsmanagementsystem und spezifische Anforderungen (z.B. kundenorientiertes Leitbild, Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, Anforderungen an die Leiter und Mitarbeiter, Arbeitsmarktorientierung der Bildungsarbeit) nachweisen. Zum anderen beziehen sich die Anforderungen auf die Maßnahmeebene. Gemäß §9 Abs. 1 Punkt 2 AZWV müssen sich Maßnahmen an definierten Kriterien wie Einbindung der Maßnahme in arbeitsmarktrelevante, regionale Entwicklungen, Abschlussorientierung etc. messen lassen.

Qualitätssicherungsstrategien fanden auch schon immer Berücksichtigung in den Weiterbildungsgesetzen der Länder (vgl. Melms 2002). Eine Gemeinsamkeit der Ländergesetze ist es, den staatlichen Anspruch nach Qualität in der Weiterbildung zum Schutz der Lernenden zu bekräftigen. Die staatliche Anerkennung und der Zugang zur finanziellen Förderung setzt in der Regel die Einhaltung professioneller Mindeststandards voraus. Hierzu gehören u.a. offen zugängliche Programme, Offenlegung der Arbeitsinhalte und der Finanzierungsstrukturen, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Programmbreite und notwendige sachliche Voraussetzungen, eine einschlägig qualifizierte hauptberufliche Leitung sowie qualifiziertes nebenberufliches Personal etc. (vgl. Gnahs

1999, S. 33). Weitergehende staatliche Interventionen lehnen die meisten Länder ausdrücklich ab. In einigen Gesetzen gilt der Teilnehmerschutz als Anerkennungsgrundsatz (Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen). In Niedersachsen werden die Einrichtungen verpflichtet, ihre Arbeit extern evaluieren zu lassen, die Ergebnisse zu dokumentieren und sich spätestens nach vier Jahren erneut einer externen Evaluation zu stellen. Ein Teilnehmerschutzgesetz war in Hamburg in der Diskussion, wurde jedoch durch eine freiwillige Selbstkontrolle ersetzt. Diese wird vom „Verein Weiterbildung Hamburg e.V.“, in dem fast alle Hamburger Weiterbildungseinrichtungen organisiert sind, durchgeführt (vgl. Krüger 2002). Die weit reichendste Regelung existiert im Stadtstaat Bremen. Die in vielen Ländern alternativ diskutierte Frage, „staatliche Vorgaben versus Deregulierung“ (Seevers 2002, S. 22) hat Bremen im Sinn einer „mittleren Systematisierung“ beantwortet. Darunter wird verstanden, dass der Stadtstaat im Interesse der Teilnehmenden und der Angebotsqualität den Einrichtungen zwar verpflichtende Vorgaben macht, dass aber eine hohe Eigenverantwortlichkeit für die Form der Qualitätsentwicklung bei den Einrichtungen erhalten bleibt. Alle Einrichtungen werden neben einem Nachweis rechtlicher, wirtschaftlicher und sachlicher Voraussetzungen dazu verpflichtet, ein entwicklungsorientiertes Qualitätsmanagementsystem schriftlich zu dokumentieren und selbiges von externen Gutachtern beurteilen zu lassen. Mit Fragen der Qualitätsentwicklung haben sich die unterschiedlichen Weiterbildungsakteure schon immer beschäftigt. Das Neue an dem Qualitätsdiskurs in der Weiterbildung des letzten Jahrzehnts ist, dass die Qualitätsentwicklung im systemischen Zusammenhang mit deren organisationalen Bedingungen als Ganzes in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

### **3. Qualitätsaktivitäten: Vielfalt oder Zerfaserung?**

Ein Anfang des neuen Jahrtausends von der Bundesregierung und den Ländern eingesetzter Arbeitsstab Forum Bildung (2001) empfiehlt die Entwicklung eines Qualitätstestats, das für alle Weiterbildungseinrichtungen offen ist. Es soll eine Qualitätstransparenz für die Interessenten an Weiterbildung und für die Öffentlichkeit gewährleisten. Die Konzertierte Aktion Weiterbildung, ein Politikberatungsorgan des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, in dem die wichtigsten überregionalen Träger der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung vertreten sind, forderte im Anschluss an eine bundesweite Expertentagung die Entwicklung eines übergreifenden Referenzsystems, das der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen gerecht werden soll (vgl. KAW 2002, S. 148). Bezogen auf die allgemeine Weiterbildung entwickelte die Kultusministerkonferenz der Länder Vorstellungen zu einem von Bund, Ländern, Wissenschaft und Praxis getragenen trägerübergreifenden Testierungssystem (vgl. Krug 2002, S. 41). Einige Akteure verweisen darauf, dass die Qualitätsförderung in der Weiterbildung einen erweiterten Blick braucht. Die ausschließliche Betrachtung der Träger- und Maßnahmenebene genüge nicht. Entsprechend reklamiert die KAW weitergehende Strukturelemente für eine systemorientierte Qualitätspolitik. Dazu zählen:

- „Entwicklung eines Referenzrahmens im Sinne eines Leitbildes unter Berücksichtigung der ... [relevanten] Kriterien für die Qualitätsentwicklung,
- Verknüpfung des Qualitätsmanagements mit Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung,
- Stärkung der Position der Verbraucher, z.B. durch Bildungstests oder durch Integration vorhandener Checklisten,
- Erhöhung der Transparenz des Angebots durch Weiterentwicklung z.B. bereits bestehender regionaler und überregionaler Datenbanken im Internet, Bestandsaufnahmen, (...)
- Förderung der Professionalität des Personals in der Weiterbildung,
- Unterstützung von träger- und einrichtungsübergreifenden Initiativen wie beispielsweise Vergleichsringen und Entwicklungsgruppen,
- Ausbau internationaler Kontakte zur Sicherung des Anschlusses an Entwicklungen von Qualitätsmanagementsystemen,
- Förderung der Qualitätsforschung in der Weiterbildung, insbesondere der Wirkungsforschung“ (KAW 2002, S. 148).

Die weiterbildungspolitischen Empfehlungen wurden in den letzten Jahren von zahlreichen Initiativen, Projekten und Modellversuchen (vgl. Meisel 2001; Hartz/Meisel 2006) aufgegriffen.

Bildungsbereichsspezifische Initiativen: Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat eine Reihe von Modellversuchen zur Qualitätsentwicklung der betrieblichen Weiterbildung initiiert und wissenschaftlich begleitet. Als Ergebnis wurden praxisorientierte Handreichungen entwickelt (vgl. Mohr u.a. 1998). Primär für die beruflichen Weiterbildungseinrichtungen haben die deutschen Wirtschaftsverbände die Firma CERTQUA gegründet. Sie bietet Beratung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementprozessen nach DIN/EN/ISO 9000ff. an (vgl. Wuppertaler Kreis e.V./CERTQUA 2002). Für den Bereich der öffentlichen Weiterbildung hat eine Projektgruppe am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) eine auf die Weiterbildungsbranche abgestimmte Version des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) erarbeitet (vgl. Heinold-Krug/Griep/Klenk 2001). Im Fremdsprachenbereich existieren auf europäischer Ebene unterschiedlich organisierte Qualitätssicherungssysteme (vgl. von der Handt 1999). Zudem können Initiativen in einzelnen Programmbereichen der allgemeinen Weiterbildung beobachtet werden (vgl. u.a. zur kulturellen Bildung Stang 1999, zur wertheorientierten Bildung Hohmann 1999, zur Gesundheitsbildung Venth 1999). Auch für die politische Weiterbildung wurden eigenständige konzeptionelle Überlegungen angestellt (vgl. Meisel 2005). Auf der Grundlage eines vom Bundesministerium für Jugend und Familie geförderten Modellversuchs hat die Universität Heidelberg Strukturierungshilfen für ein Qualitätsmanagement in der Familienbildung publiziert (vgl. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001). Der Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (BBB) hat als Konsequenz auf die Anforderungen der Bundesagentur für Arbeit ein „Bildungs-Qualitäts-Management“ (BQM) für die berufliche Weiterbildung entwickelt (vgl. Bundesverband der Träger beruflicher Bildung 2005).

Träger- und länderübergreifende Initiativen und Projekte: Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) entwickelte in einem Bund-Länder-Projekt „Qualitätssicherung“ übergreifende Prinzipien eines Qualitätsmanagements für die allgemeine Erwachsenenbildung (vgl. Küchler/Meisel 1999). Seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wurde ein ebenfalls vom DIE realisiertes Projekt zur Entwicklung und Erprobung eines „Fortbildungskonzepts zum/zur Qualitätsentwickler/in für Weiterbildungsorganisationen“ gefördert (vgl. Mathes 2002). Das BMBF förderte darüber hinaus ein Projekt „Qualitätsentwicklung in Weiterbildungsverbünden“. Angesprochen waren solche Träger, die in dezentralen und teilweise nicht-betriebsförmigen Organisationsstrukturen arbeiten, wie Teile der evangelischen Erwachsenenbildung oder Weiterbildungsinitiativen des Arbeitskreises Arbeit und Leben. In diesem Zusammenhang wurden Eckpunkte für ein Rahmenmodell zur Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB) entwickelt (vgl. Liebal/Seiverth 2005; DEAE/AuL 2004). Ziel eines Bund-Länder-Verbundprojekts „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (vgl. Zech 2005, Hartz/Herr/Veltjens 2006) war es, ein Modell Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW) bundesweit in Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung einzuführen. Als eine weitere übergreifend angesiedelte Initiative kann auch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt zu vergleichenden Bildungstests bei der Stiftung Warentest eingeordnet werden (vgl. Töpfer 2004), das zukünftig dauerhaft etabliert werden soll.

Träger- und landesbezogene Aktivitäten: Bei der Entwicklung eines „Fragenkatalogs zur Selbstevaluierung von Weiterbildungseinrichtungen“ des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsen (1996) handelt es sich ebenso um eine trägerbezogene Initiative wie bei der Implementation des EFQM-Konzepts im Zuständigkeitsbereich des bayerischen Volkshochschulverbandes (vgl. Lang 2002) oder bei der Einführung einer EFQM-Adaption in den Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Zu erwähnen ist hier auch ein Projekt, das vom Land Rheinland-Pfalz gefördert wurde und die Qualitätsentwicklung in der Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung im Bundesland unterstützte. Zu den in erster Linie landesbezogenen Aktivitäten zählen ebenfalls das Gütesiegel des Vereins Weiterbildung Hamburg e.V. (vgl. Krüger 2002) sowie das Qualitätsentwicklungssystem (QES) (vgl. Wiesner/Knoll u.a. 2004), das unter Mitwirkung der Universitäten Leipzig und Dresden für Weiterbildungseinrichtungen in Sachsen erarbeitet wurde. Bereits 1996 wurde in Sachsen ein Qualitätsprüfungssystem für solche Einrichtungen entwickelt, die Finanzmittel aus dem EU Sozialfonds Mittel erhalten wollten (vgl. Gnahn 1996).

Die hier nur exemplarisch genannten Aktivitäten belegen, dass in den letzten Jahren auf den unterschiedlichen Ebenen und in beinahe allen Bereichen des Weiterbildungssystems zahlreiche Akteure bei der Verwirklichung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmaßnahmen eingebunden waren und sind. Die Vielfalt der Aktivitäten kann als ein Indiz dafür gelten, dass sich an der Qualitätspolitik Weichenstellungen für die zukünftige Gestaltung des Weiterbildungssystems festmachen (vgl. Meisel 2003). Gezielt gefördert wird die Nachfrageseite (z.B. mit dem Projekt der Stiftung Warentest oder der Vergabe von Bildungsgutscheinen in der beruflichen Weiterbildung). Die poli-

tischen Entscheidungsträger fördern zudem solche Projekte, die Einrichtungen in die Lage versetzen, sich mit einer eigenverantworteten Qualitätsstrategie auf dem Weiterbildungsmarkt zu bewegen. Durchgesetzt hat sich der Trend zur externen Zertifizierung. Von staatlicher Seite aus werden für die unterschiedlichen Weiterbildungsbereiche unterschiedliche Verbindlichkeiten definiert: Für die bundesverantwortete berufliche Weiterbildung im Rahmen der Bundesagentur für Arbeit ist der Nachweis eines angemessenen Qualitätsmanagements zur Pflicht gemacht worden. In der von den Ländern verantworteten allgemeinen Weiterbildung werden wiederum unterschiedliche Strategien verfolgt.

Diese unterschiedlichen Strategien auf den verschiedenen ordnungspolitischen Ebenen führten zu durchaus beeindruckenden und vielfältigen Qualitätsanstrengungen im Weiterbildungssystem. Die Breite und die Vielfalt enthalten eine enorme und nicht zu unterschätzende Produktivität. Die Kehrseite der Vielfalt ist jedoch eine fehlende Transparenz – ein für individuelle und institutionelle Nachfragende sowie die öffentlichen Förderungsinstanzen gleichermaßen wichtiger Aspekt. Vor dem Hintergrund der ordnungspolitisch unterschiedlichen Zuständigkeiten erscheint es unrealistisch, dass sich in naher Zukunft alle Weiterbildungsakteure auf ein gemeinsames Qualitätsmanagementkonzept festlegen. „Um so wichtiger ist die Herausforderung, sich auf Dimensionen zu einigen, die eine Vergleichbarkeit der Konzepte ermöglichen und deren Angemessenheit für den Bereich der Weiterbildung überprüfbar machen“ (Schiersmann 2002, S. 25). Vorgeschlagen wurde deshalb ein Strukturmodell für die Analyse und Einordnung von Qualitätskonzepten (vgl. Meisel 2002). Das DIE hat sich dieser Aufgabe angenommen und entsprechende Übersichten erstellt (Veltjens 2006).

Aktuellerweise zeichnet sich ab, dass in den praktischen Entwicklungen mehr die Gemeinsamkeiten als die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Ansätzen in den Vordergrund gestellt werden. In der Weiterbildungslandschaft haben sich, sieht man einmal von regionalen Besonderheiten ab, im Grunde genommen drei überregionale relevante Qualitätsmanagementmodelle etabliert.

Erstens das Konzept nach der DIN-EN-ISO 9000 ff, das im Weiterbildungsbereich in erster Linie von der Zertifizierungsfirma CERTQUA (vgl. Orru 2001) vermarktet wird. Das ausgeprägt prozessorientierte Verfahren lässt einrichtungsbezogene Ausdeutungen durchaus zu und orientiert sich primär an dem Ziel der externen Zertifizierung. Das Modell basiert auf einem Regelkreis von den Kundenerwartungen bis zur Herstellung von Kundenzufriedenheit, die als zu erreichendes Ziel in diesem Konzept eine zentrale Rolle spielt. Das Modell setzt sich aus fünf Qualitätsmanagement-Elementen zusammen: Verantwortung der Leitung, Management und Ressourcen, Produktrealisierung, Messen, Analysieren, Verbessern und kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagements. Schwächen des ISO-Ansatzes werden in der Fachwelt in erster Linie darin gesehen, dass eine Bezugnahme des Konzepts auf die Lehr-Lern-Interaktion äußerst problematisch ist. Das Qualitätsmanagement richtet sich eindeutig auf die Organisation aus. Dem relativ hohen Dokumentations- und Kostenaufwand steht zumindest in der beruflichen Weiterbildung ein positiver Erkennungseffekt seitens der Betriebe, die ebenfalls eine Zertifizierung nach der ISO-Norm, erworben haben, gegenüber (vgl. Hartz/Meisel 2006, S. 66ff.).

Zweitens ist das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) in unterschiedlichen Varianten verbreitet, das von einer Selbstbewertung von Befähigerkriterien (Leitung, Mitarbeitende, Profil und Strategie, Ressourcen und Kooperationen, Prozesse) sowie Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und andere wichtige betriebliche Ergebnissen) ausgeht. Der Versuch, eine branchenspezifische Version (vgl. Heinold-Krug/Griep/Klenk 2001) breit im Feld zu implementieren, ist zwar gescheitert. Dennoch wird dieses Qualitätsmanagementmodell besonders in der allgemeinen Weiterbildung häufig angewendet. Das Modell setzt eine intensive Phase der Selbstevaluation und eine hohe betriebliche Kompetenz in Auswahl und Bearbeitung von Verbesserungsprojekten voraus. Zwischenzeitlich existiert auch die Möglichkeit einer externen Zertifizierung. Die Offenheit des Konzepts lässt die Berücksichtigung von einrichtungsbezogenen Besonderheiten zu, was aber die Vergleichbarkeit von Einrichtungen untereinander einschränkt. Das Modell ist stark beteiligungsorientiert und entspricht damit der in den Bildungseinrichtungen häufig vorfindbaren Organisationskultur. Es folgt im Grunde nach der Struktur und inneren Logik von Organisationen im Allgemeinen, aber eben nicht der pädagogischen Qualität im besonderen (Hartz/Meisel 2006, S. 78ff.).

Das dritte überregional relevante Modell ist das Konzept der „Lernerorientierten Qualitätstestierung“ (Ehse/Heinen-Tenrich/Zech 2001). Ausgegangen wird von der Anforderung an die Weiterbildungsorganisation für sich selbst „gelungenes Lernen“ zu definieren. In elf Qualitätsbereichen (Leitbild, Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse, Lehr- und Lernprozesse, Evaluation von Bildungsprozessen, Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling, Kundenkommunikation, und strategische Entwicklungsziele) werden jeweils Mindestanforderungen beschrieben. In einem Selbstreport muss die Einrichtung nachweisen, dass sie diese erfüllen. Nach einem Audit werden in einem abschließenden Workshop die weiterführenden Entwicklungsziele herausgearbeitet. Dieses Modell unterscheidet sich insofern von den anderen Ansätzen, als dass es die spezifischen Ziele und Bedingungen von Bildungseinrichtungen ausdrücklich berücksichtigt. Zwar ermöglicht es einrichtungsindividuelle Umgangsvarianten; da aber Mindestvoraussetzungen definiert sind, ist zumindest tendenziell eine Vergleichbarkeit der Einrichtungen gewährleistet. Das Modell kombiniert Selbst- und Fremdevaluation und entlastet die Einrichtungen nicht aus der Verantwortung, die Bezüge zwischen organisationaler und pädagogischer Qualität zu bedenken. Wissenschaftliche Begleituntersuchungen (vgl. Bosche/Veltjens 2005; Hartz/Schrader/Berzbach 2005; Hartz 2006) legen gleichwohl die Vermutung nahe, dass sich das Modell in der Anwendungspraxis ebenfalls eher auf die organisatorische Seite der Weiterbildung ausrichtet.

Bei allen Unterschieden im Detail lassen sich bei den unterschiedlichen Modellen auch Gemeinsamkeiten feststellen. Selbst- und Fremdevaluation werden in unterschiedlicher Reichweite kombiniert. Im Mittelpunkt der Qualitätsanstrengungen steht die Optimierung der organisationalen Bedingungen des Lehrens und Lernens. Die Umsetzung des Qualitätsmanagements wird prozessorientiert angegangen und konzentriert sich auf Schlüsselsituationen des Weiterbildungsmanagements (vgl. Hartz/Meisel 2006 S. 89ff.).

#### **4. Perspektiven: Professionalitätsentwicklung – die konsequente Fortsetzung der Qualitätsdebatte in der Weiterbildung**

Mit den hier unvollständig dargestellten, aber dennoch beeindruckenden Anstrengungen weist das Weiterbildungssystem, anders als bei früheren Modernisierungsschüben, die Fähigkeit auf, für eine strukturelle Verankerung von der Qualitätsentwicklung in der Profession zu sorgen. Die Breite und Vielfalt der Initiativen beinhaltet eine eminente Produktivität, wie aus zahlreichen Erfahrungsberichten erkennbar ist. Auf den unterschiedlichsten Ebenen sind die verschiedenen Akteure aktiv in die Umsetzungsarbeiten der Qualitätsentwicklung eingebunden, was deren Akzeptanz sicherlich erhöht. Angesichts der Heterogenität der Weiterbildungslandschaft, die sich in unterschiedlichen politischen Zuständigkeiten, finanziellen Bedingungen, institutionellen Verfasstheiten und inhaltlichen Ausrichtungen darstellt, wäre es unrealistisch, ein allgemeingültiges Qualitätsmanagementverständnis zu erwarten. Die Produktivität der Vielfalt hat jedoch auch Medaillenseite: Die Zerfaserung der Qualitätsanstrengungen im Weiterbildungssystem widerspricht zumindest teilweise den in der Qualitätsdebatte stets vorgetragenen Zielen wie z.B. dem der Qualitätstransparenz für die „Kunden“. Aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten für die Weiterbildung im föderalen Bermudadreieck zwischen Bund und Ländern und den einzelnen Ressorts werden von den Einrichtungen z.T. Mehrfachzertifizierungen, die an Ressourcenverschwendung grenzen, verlangt.

Auch wenn einzelne Qualitätsmanagementmodelle mit ihrem spezifischen Zugang versuchen, die Organisationsqualität wie auch die pädagogische Qualität gleichermaßen zu fördern, ist bei einem Blick in die Weiterbildungspraxis nicht zu übersehen, dass sich die meisten Anstrengungen auf die organisationale Seite der Qualitätsentwicklung konzentrieren (vgl. Meisel/Dollhausen 2006, S. 60f.). Dies mag verständlich sein, weil die Organisationsqualität in der Weiterbildungsbranche in der Vergangenheit vernachlässigt wurde und ein Nachholbedarf festzustellen war. Unter den Bedingungen des Strukturwandels der Weiterbildung und deren Marktbedingungen ist es deshalb eher konsequent, ein systematisches organisationsbezogenes Qualitätsmanagement einzuführen und nachzuweisen. Organisationales Handeln und professionelles pädagogisches Handeln folgen aber einer anderen Handlungslogik (vgl. Hartz/Meisel 2006, S. 118ff.). Bei der Qualitätsentwicklung der Organisation geht es in der Regel um Standardisierung von Prozessen, Festlegung von verbindlichen Arbeitsschritten. Individuell ausgeprägte Handlungsformen sollen reduziert werden; die Organisation soll unabhängig von den Arbeitsstilen der beteiligten Personen „reibungsfrei“ funktionieren. Bei professionellem erwachsenenpädagogischem Handeln geht es demgegenüber eher um fallbezogenes, gerade nicht um standardisiertes Anwenden von theoretischem Wissen. Der Situationsbezug steht im Vordergrund. Professionelles pädagogisches Handeln durchbricht geradezu routiniertes Handeln. Es erfordert eine hohe Flexibilität und Kompetenzen, auch mit Unsicherheiten umzugehen. Hier ist authentisches Handeln der beteiligten Subjekte gefragt. In der Lehr-Lern-Interaktion greift die Logik des pädagogischen Handelns. Diese lässt sich gerade nicht in standardisiertem Verfahren pressen. Das Gegenteil ist der Fall. Professionelles Handeln in der Lehr-Lernsituation zeichnet sich durch „situative Kom-

petenz“ aus. Qualität bemisst sich über das diesbezügliche „Vermögen“ des Lehrenden. An dieser Herausforderung müssen weitergehende Qualitätsentwicklungsstrategien ansetzen. Diesen kann man sich über eine systematische Kompetenzentwicklung auf Seiten der Professionellen annähern. Damit verbunden wäre die Förderung der Professionalität der Weiterbildner. So gesehen, ist die Debatte um Qualitätsmanagement auch als Chance begreifbar, die in der Weiterbildung steckengebliebene Professionalisierung wieder aufzugreifen und diese weiter voranzutreiben (Meisel 2002; Kraft 2006). Die zunehmende Ausdifferenzierung unterschiedlicher Angebotsformen in der Weiterbildung, die Notwendigkeit zur professionellen Unterstützung von selbstgesteuerten Lernformen durch die Weiterbildungsorganisationen, die Anforderungen, die sich aus dem Nachweis von informell erworbenen Kompetenzen der Lernenden ergeben, die Integration medial unterstützter Lernorganisationsformen, der zunehmende Bedarf an Information und Beratung in der Weiterbildung – all diese Trends in der Weiterbildung verlangen nach gezielter Weiterentwicklung der professionellen Kompetenzen des erwachsenenpädagogischen Personals. Das pädagogische Personal stellt in erster Linie die Qualität des Lehr- und Lernprozesses mit den Lernenden her. Insofern besteht die Notwendigkeit die Seite des professionellen pädagogischen Handelns in der Qualitätsdebatte wieder stärker zu gewichten. Für organisierte Weiterbildung ist die Organisationsqualität eine wesentliche Voraussetzung für die pädagogische Qualität. Letztere entsteht aber nicht automatisch, sondern bedarf besonderer Anstrengungen.

Der konzentrierte Blick auf die Organisations- und pädagogische Qualität darf darüber hinaus nicht die Perspektive der Systemqualität verstellen. Nachdenklich muss stimmen, dass in den Jahren der angestregten Bemühungen um Qualitätsentwicklung die Weiterbildungsbeteiligung im internationalen Vergleich gesunken ist. Während die Akteure in der Weiterbildungspraxis sich den schwierigen Implementierungsprozessen des Qualitätsmanagements offensiv ausgesetzt haben, müssen die weiterbildungspolitischen Bemühungen um die Systemqualität im Kontext der europäischen Strategien zum Lebenslangen Lernen noch dringend gestärkt werden. Unterstützend könnte wirken, wenn in Sachen Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung ein inhaltlicher Austausch zwischen den Bildungssektoren gestärkt wird. Auf lange Sicht könnte eine neue, übergreifende Expertenkultur entstehen, die der Qualität des ganzen Bildungssystems zugute käme.

## **Literaturverzeichnis**

- Arnold, R./Schüßler, I. (Hrsg.) (2003): Ermöglichungsdidaktik in der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren. S. 142–155.
- Balli, C./Krekel, E. M./Sauter, E. (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. Bonn: BiBB.
- Bundesregierung (2004): Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV: Verordnung über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetz-



- buch, Teil I Nr. 28. Bonn. S. 1100–1104. URL: [www.bgbportal.de/BGBL/bgb11f/bgb1104s1100.pdf](http://www.bgbportal.de/BGBL/bgb11f/bgb1104s1100.pdf). (23.2.06).
- Bosche, B./Veltjens, B. (2005): LQW: Ein Qualitätsmanagementsystem in der Praxis. In: Die Österreichische Volkshochschule, Expressum-Verlag, H. 215, S. 15–21.
- Bülow-Schramm, M. (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Münster: Waxmann-Verlag.
- Bundesanstalt für Arbeit (1999): Anforderungskatalog an Bildungsträger und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, BA-I-FW-11/99. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Bundesverband der Träger beruflicher Bildung e.V. (BBB) (Hrsg.) (2005): Bildungs-Qualitäts-Managementssystem. Kompendium. BQM – Der Qualitätsstandard für Bildungsträger. 2. Aufl., Hamburg: Bundesverband der Träger beruflicher Bildung e.V.
- Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE)/Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (AuL) (2004): Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen – QVB. Das Rahmenmodell. Frankfurt a. M., Düsseldorf: DEAE/AUL.
- Ehles, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2001): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. Hannover: Expressum-Verlag.
- Faulstich, P. (1991): Qualitätskriterien für die Erwachsenenbildung als ein Fokus der Berufsbildungsforschung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, H. 7, Steiner-Verlag, S. 572–581.
- Forum Bildung (2001): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im internationalen Wettbewerb. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Bonn: Forum Bildung.
- Friebel, H. (1993): Der gesplante Weiterbildungsmarkt und der Lebenszusammenhang der Teilnehmer/innen. In: Friebel, H. u.a. (Hrsg.): Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Gerl, H./Pehl, K. (1983): Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Gieseke, W. (1997): Die Qualitätsdiskussion aus erwachsenenpädagogischer Sicht. Was bedeutet Qualität in der Erwachsenenpädagogik? In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Leske und Budrich: Opladen, S. 29–47.
- Gnahn, D. (1996): Handbuch zur Qualität in der Weiterbildung – Stand, Perspektiven, Praxis. Frankfurt a.M.: Max-Träger-Stiftung/GEW.
- Gnahn, D. (1999): Rahmenbedingungen der Qualitätsentwicklung: Schnittmengen und Unterschiede der gesetzlichen Regelungen in den einzelnen Bundesländern. In: Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. Frankfurt a. M.: Bertelsmann-Verlag, S. 31–45.
- Hartz, S./Schrader, J./Berzbach, F. (2005): Systemevaluation im Rahmen des Projektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. Ergebnisbroschüre. Tübingen: Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz.
- Hartz, S. (2006): Lernerorientierte Qualitätsentwicklung – Ergebnisse der Systemevaluation. In: Hartz, S./Herr, M./Veltjens, B.: Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Hartz, S./Herr, M./Veltjens, B. (2006): Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Bonn: DIE.
- Hartz, S./Meisel K. (2006): Qualitätsmanagement. Studententext Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Heinold-Krug, E./Meisel K. (Hrsg.) (2002): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 23–37.
- Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (2001): EFQM. Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Frankfurt a. M.: DIE.
- Hohmann, R. (1999): Qualitätssicherung in der wert- und normbezogenen Bildung. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. Frankfurt a. M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, S. 92–101.
- KAW – Konzertierte Aktion Weiterbildung (Hrsg.) (2002): Stellungnahme des ständigen Ausschusses der Konzertierte Aktion Weiterbildung zur Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn: KAW.

- Kraft, S. (2006): Umbrüche in der Weiterbildung – dramatische Konsequenzen für das Weiterbildungspersonal. In: DIE-Fakten. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/Kraft06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/Kraft06_01.pdf) (6.5.06):
- Krug, P. (2002): Ansätze und Perspektiven der Länder zur Weiterbildungsqualität. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 38–49.
- Krüger, T. (2002): Es geht auch ohne Weiterbildungsgesetz – das Modell Weiterbildung Hamburg e.V. In: Melms, B. (Hrsg.): *Relevanz rechtlicher Regelungen für die Qualitätssicherung der Weiterbildung auf Ebene der Länder in der Bundesrepublik Deutschland*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 390–396.
- Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben*. Frankfurt a.M., Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Kultusministerkonferenz (1996): Beschluss der 146. Amtschefkonferenz vom 25. und 26. April 1996. Bonn.
- Kuhlenkamp, D. (2003): Weiterbildung als Teil öffentlicher Wohlfahrt? In: Wittpoth, J. (Hrsg.): *Erwachsenenbildung und Demokratie. Dokumentation der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft*. Beiheft REPORT, H. 1, Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 25–44.
- Kuper, H. (2002): Stichwort: Qualität im Bildungssystem. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, H. 2, Opladen: Barbara Budrich-Verlag, S. 533–551.
- Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens (Hrsg.) (1996): *Qualitätssicherung in der Volkshochschule – Fragenkatalog zur Selbstevaluation*. Hannover: Niedersächsischer Volkshochschulverband.
- Lang, W.F. (2002): Qualitätsmanagement als Verbandsstrategie. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 61–68.
- Liebold, C./Seiverth, A. (2005): Qualitätsentwicklung und Zertifizierung – Aufgaben für die Evangelische Erwachsenenbildung. In: *Forum Erwachsenenbildung*, H. 1, S. 28–32.
- Luhmann, N. (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mathes, E. (2002): Qualität in den eigenen Reihen entwickeln. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, H. 3, Frankfurt a.M.: DIE, S. 28–29.
- Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen – Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Meisel, K. (2002): Qualitätsentwicklung im Aufbruch. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 9–19.
- Meisel, K. (2003): Zur politischen Qualität der Qualitätspolitik. In: *REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*, Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, H. 1, S. 61–67.
- Meisel, K. (2005): Qualitätsentwicklung in der Politischen Bildung. In: *Redaktionen Politische Bildung & kursiv – Journal für politische Bildung, Bildungsstandards – Evaluation in der politischen Bildung*. Schwalbach/Ts.: Bildung & Kursiv-Verlag 2005, S. 121–133.
- Meisel, K./Dollhausen, K. (2006): Erwachsenenpädagogische Qualität als Ziel des Qualitätsmanagements. In: Markert, W. (Hrsg.): *Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Meisel, K. (2007): Öffentliche Weiterbildungsorganisationen im Strukturwandel. In: *Hessische Blätter für Volksbildung*, Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, H. 2, S. 106–116.
- Melms, B. (2002): *Relevanz rechtlicher Regelungen für die Qualitätssicherung der Weiterbildung auf Ebene der Länder in der Bundesrepublik Deutschland*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Mohr, B. (Mitarb.) (1998): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung*. In: *Leitfaden für Bildungsträger im Marktsegment „öffentlich geförderte Weiterbildung“*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.

- Orru, A. (2001): Qualitätsmanagement und Zertifizierung nach ISO 9000 in der beruflichen Bildung. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung, H. 1–2, Deutsche Gesellschaft für Bildungsverwaltung e.V., S. 65–68.
- Sauter, E. (1992): Ansätze zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung. Maßstäbe und Maßnahmen. In: WSI-Mitteilungen, H. 6, S. 380–387.
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen: Leske und Budrich.
- Schiersmann, C. (2002): Zweierlei Herausforderungen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 3, Frankfurt a.M.: DIE, S. 25–26.
- Schlutz, E. (1996): Zur Qualitätssicherung als Professionsaufgabe. In: Meisel, K. (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Frankfurt a.M.: DIE Materialien für Erwachsenenbildung, Bd. 3, S. 27–33.
- Schöll, I. (1996): Qualitätssicherung – Erfahrungen aus der Praxis. In: Meisel, K. (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Frankfurt a.M.: DIE Materialien für Erwachsenenbildung, Bd. 3, S. 93–96.
- SeEVERS, M. (2002): Staatliche Vorgaben vs. Deregulierung. In: Melms, B. (Hrsg.): Relevanz rechtlicher Regelungen für die Qualitätssicherung der Weiterbildung auf Ebene der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S. 365–370.
- Stang, R. (1999): Qualität Kultureller Bildung. In: Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. Frankfurt am Main: DIE, S. 46–55.
- Stock, J./Wolff, H./Mohr, H. (1998): Delphi-Befragung 1996/1998: Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft – Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen. Basel: Prognos AG München.
- Terhart, E. (2000): Qualität und Qualitätssicherung im Schulsystem? Hintergründe – Konzepte – Probleme. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 6, Weinheim: Beltz Verlag, S. 809–829.
- Töpper, A. (2004): Aufgabe und Struktur von Bildungstests. In: Balli, C./Krekel, E./Sauter, E. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Bielefeld: Bertelsmann, S. 89–94.
- Veltjens, B. (2006): Qualitätsmodelle im Überblick. : URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumentation/doc-2006/veltjens06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumentation/doc-2006/veltjens06_01.pdf) (1.8.2006).
- Venth, A. (1999): Gesundheitsbildung: Qualität versteht sich nicht von selbst. In: Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Frankfurt am Main: DIE, S. 69–76.
- von der Handt, G. (1999): Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Sprachunterricht. In: Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung – Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. Frankfurt am Main, Bielefeld: DIE, S. 56–68.
- Wiesner, G./Knoll, J. u.a. (2004): Das Qualitätsentwicklungssystem QES plus. Modellbeschreibung mit Hinweisen zur Implementierung und Bewertung. Leipzig: Sächsischer Volkshochschul Verband.
- Wuppertaler Kreis e.V./CERTQUA (2002): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung nach dem internationalen Standard ISO 9000:2000. Neuwied: Ziel-Verlag.
- Zech, R. (2005): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. LQW II. 3. Hannover: Expressum-Verlag.

*Anschrift des Autors:*

Prof. Dr. Klaus Meisel (Managementdirektor), Münchner Volkshochschule GmbH, Kellerstraße 6, 81667 München